

### **Hivatkozás:**

Kolos, K., Gyulavári, T. (2015): A proaktív marketing hatása a piaci teljesítményre válság idejében: hazai tanulságok. In: Bíró-Szigeti, Sz., Petruska, I., Szalkai, Zs., Kovács, I., Magyar, M.: *Marketing hálózaton innen és túl: Az egyesület a marketing oktatásért és kutatásért XXI. Országos konferenciájának tanulmánykötete*. Budapest: BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék. 317-325. old.

## **A proaktív marketing hatása a piaci teljesítményre válság idejében: hazai tanulságok**

Kolos Krisztina PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, krisztina.kolos@uni-corvinus.hu

Gyulavári Tamás PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu

*A 2008/09-es recesszió súlyosan érintette Európát, ugyanakkor ez a hatás eltérő mértékű volt az egyes országok tekintetében. A gazdasági válság soha nem tud „megfelelő időpontban” érkezni, Magyarországot azonban különösen törékeny állapotában érte el, amely egy hosszabb időszakra elnyúló kilábalási folyamathoz vezetett. A romló környezeti feltételek ugyanakkor az egyes vállalatok szintjén más és más reakciókat válthatnak ki, attól függően, hogyan észlelik az abból fakadó veszélyeket és lehetőségeket. A proaktív marketing azt a vállalati attitűdöt testesíti meg, amely során a döntéshozók a válságot lehetőségként kezelik, és ehhez igazítják marketingstratégiájukat.*

*Jelen tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a proaktív marketing hatását vizsgáló, a nemzetközi szakirodalomban egyre népszerűbb kutatási irányzathoz. A 173 vállalat marketing vezetőinek megkérdezésén alapuló kutatásunk eredményei azt mutatják, hogy válság idején a proaktív marketing pozitív hatással van a piaci teljesítményre, ugyanakkor elsősorban a nagyobb méretű vállalatok képesek sikeresen implementálni az erre épülő stratégiákat, és alkalmazni az azt támogató eszközöket.*

*Kulcsszavak: Proaktív marketing, válság, piaci teljesítmény*

## **The Impact of Proactive Strategies on Market Performance in Economic Downturn: the Case of Hungary**

*Recession in 2008/09 affected almost all the European countries seriously but some of them were hurt to a greater extent. The timing of economic downturns can never be appropriate but it found Hungary at the time when it was in a vulnerable condition leading to a prolonged struggle to find the way out. However, each company's own experience and approach in crisis can differ from what the whole economy would explain. Proactive marketing refers to the corporate attitude that decision makers consider crises as opportunities and adjust their strategies accordingly.*

*This study aims to contribute to the emerging research field regarding the concept of proactive marketing. We investigated the relationship between the approach to a crisis as an opportunity and market performance. Based on a survey of 173 companies we demonstrated*

*that proactive marketing can lead to better performance but larger companies have the advantage of implementing this strategy more successfully.*

*Keywords: Proactive marketing, recession, market performance*

## 1. Bevezetés

A 2008/09-es gazdasági válság hosszú távú hatást gyakorolt a magyar vállalatok üzleti lehetőségeire. 2008-ban, amikor a krízis globálissá vált, Magyarország már eleve alacsony növekedési ütemmel rendelkezett a 2006-os stabilizációs programnak köszönhetően (Tóth, 2013). Az elnyúló válság miatt a gazdasági növekedés csak 2013-tól kezdett el lendületet venni (2009: -6,6%, 2012: -1,5%, 2013: 1,5%). Továbbra is nehézséget okoz azonban a nagy külső adósság finanszírozása, míg a költségvetési hiányt speciális válságadókkal sikerül alacsony szinten tartani (Hungary Country Monitor, 2015). Összességében tehát hazánkban a vállalatoknak hosszabb időszakon keresztül kellett válságkörnyezetben folytatni tevékenységüket, amely nagyban behatárolta stratégiai mozgásterüket, és nehéz kihívások elé állította a menedzsereket.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt években az akadémikusok körében növekvő érdeklődés mutatkozott a gazdasági válság hatásait vizsgáló tanulmányok iránt, amelyek különböző szemszögből vizsgálták a jelenséget. Általános tapasztalat, hogy a válságok bekövetkezési időpontját nehéz előre jelezni, ahogy azok időtartamát sem lehet pontosan becsülni. Ez a 2000-es évek elején kialakuló „dotcom” válság és a 2007-ben kibontakozó jelzáloghitel-válság esetében is megfigyelhető volt (Latham, Braun, 2011). A gazdasági visszaesés egyben a megszorítások periódusa is (Grossberg, 2009), amely a fogyasztók gondolkodásmódjára és magatartására is nagy hatást gyakorol, aminek következtében leginkább az elbizonytalanodás jellemzi őket. Visszafogják a költségeiket, mert nagyobb kockázatokat észlelnek saját háztartásuk pénzügyi stabilitását illetően is. Másrészt a vállalatokkal szembeni bizalmatlanságuk is megnő.

A gazdasági válságot vállalati szemszögből gyakran úgy tekintik az elméleti modellekben, mint turbulens környezetet, amely egy átfogóbb elméleti fogalom, és a válság ennek csupán az egyik tünete (Rosier, 2011).

### 2.1 Válságra adott stratégiai reakciók menedzseri szemszögből

A válsággal foglalkozó szakirodalomban számtalan olyan összefoglaló tanulmány található, amelyek egyrészt annak hatásait vizsgálják, másrészt útmutatást is adnak a vállalatok számára, hogyan kezeljék ezeket a szituációkat (Grossberg, 2009; Kotler, Caslione, 2009; Piercy et al., 2010; Reeves, Deimler, 2009; Mitev, Bauer, 2012; Horváth et al., 2014). A javaslatok szerint a rövid távú túlélés biztosítása után a vállalatoknak gondosan kell megválasztaniuk azokat a stratégiai irányokat, amelyek segítségével úgy tudnak kilábalni a válságból, hogy hosszabb távon is fennmaradjon a versenyképességük (Reeves, Deimler, 2009).

A gazdasági válságra adott egyik legtipikusabb vállalati reakció a marketing költségvetés drasztikusan csökkentése, ezt azonban csak jól átgondolt stratégiák keretében szabadna megtenni (Kotler, Caslione, 2009). A megszorítás vagy befektetés közötti döntés ilyen időkben kritikusnak tűnik. A vállalatok számára az egyik opció a marketingre költött erőforrások csökkentése, ami által feláldozzák a jövőbeni értékesítési és profitlehetőségeket. Másrészt a proaktív vállalatoknak ilyenkor lehetősége adódik, hogy erősítsék pozícióikat, növeljék versenyképességüket (O'Malley et al., 2011). A témában készült tanulmányok sokszor arra is felhívják a figyelmet, hogy a vállalatoknak nem automatikusan kell ezeket a döntéseket meghozniuk, hanem jobban meg kell érteniük a válság pszichológiáját, és ennek segítségével az ügyfeleket szegmentáltan kell kezelniük, hogy kifinomultabb döntéseket hozzanak (Quelch, Jocz, 2009).

A szakirodalom szerint (Nickellet al., 2013; Rollins et al., 2014) a válság idején a kulcsfontosságú stratégiai válaszlelések lehetnek:

- magának a marketingstratégiának az újragondolása;
- a marketing szakemberek agresszív toborzása;
- a CRM-rendszer (ki)fejlesztése;
- a marketing-erőforrások megosztása a vállalatokon belül;
- az értékesítési és a marketingfunkciók integrálása;
- a hatékonyság növelése;
- olyan új szakértelmek felépítése, mint például a közösségi médiában követett stratégia, illetve annak implementálása;
- a kiemelt ügyfél-kapcsolati csoport megerősítése.

A kiskereskedelemre külön figyelmet szentel a szakirodalom (Favaro et al., 2009; Sands, Ferrero, 2010). A tanulmányokban általánosan azt tanácsolják, hogy a nehéz időkben a kiskereskedők ne a jelenleg is legtöbb profitot hozó ügyfeleikre koncentráljanak, hanem azokra, akiknek a költségeit lehet növelni azáltal, hogy számukra megfelelő ajánlatokat nyújtanak. Korábbi válságidőszakokhoz viszonyítva újdonság, hogy vannak kereskedők – elsősorban a nagyobb méretűek –, amelyek stratégiájukba szervesen beépítik a környezettudatos és a fenntartható fejlődést előmozdító üzleti modelleket. Ezáltal még költségeket is tudnak csökkenteni, például a műanyag táskákat csak pénzért kapják a vevők, amelyek „fogyasztása” így drasztikusan csökkent. A megtakarított költségeket pedig befektetik további környezettudatos programokba, amely így a vevők elismerését váltja ki és növeli az elkötelezettségüket. A hatékonyabb működés tehát egyben új versenyelőnyöket generál, amely a válságból való kilábalást követően kedvezőbb versenypozíciókat biztosít a vállalatoknak.

*1. táblázat A válság marketingre gyakorolt hatása, mint erősödő kutatási terület*

<b>Vizsgált téma</b>	<b>A kutatás fókusz</b>	<b>Referencia</b>
A válság általános hatása	A gazdasági válság hatása a marketingre az Egyesült Államokban	Rollins et al. (2014)
	Az akadémiai elméletek és az üzleti tapasztalatok szintézise arról, hogyan menedzseljük át a szervezetet a gazdasági válságon	Kitching et al. (2009)
(Marketing) stratégia-teljesítmény kapcsolat	A releváns szakirodalom áttekintése és egy integrált elméleti keret kialakítása	Latham, Braun (2011)
	A gazdasági válság vállalatokra gyakorolt hatásának vizsgálata, a marketingstratégia és a vállalati teljesítmény összefüggései krízisidőszakban; törökországi kérdőíves felmérés	Köksal, Özgül (2007)
	Javaslat a proaktív marketing fogalmi meghatározására és annak mérésére	Srinivasan et al. (2005)
	A vállalatok stratégiai reakciói a válságra a proaktív marketing segítségével	Mirjavadi (2015)
	A vállalatok által alkalmazott marketing akciók és azok hatása a vállalati teljesítményre válság idejében; feltáró tanulmány	Nickell et al. (2013)
	A gazdasági ciklusok hatása a vállalati teljesítményre és a turbulens időszakokban megfelelő stratégia azonosítása	Pearce, Michael (1997)
	Szakirodalmi összefoglaló a vállalatok által alkalmazott marketingstratégiákról és azok szerepéről a válság utáni versenyképességben	Civi (2013)

	Kultúra-specifikus különbségek a stratégiai döntéshozatalban és annak kiterjesztése a válság idején megvalósított stratégiai adaptációra	Sternad (2012)
Marketing költségvetés	Idősoros elemzés a reklám- és promóciós költségvetés bevételekre gyakorolt hatásainak meghatározására és a válság hatásának kimutatására	Graham, Frankenberger (2011)
	Meta-analízis a már meglévő kutatásokból annak megállapítására, hogyan alakultak a marketing kötések a válság idején	O'Malley et al. (2011)
	A marketingre költött erőforrások vállalat- és iparágszintű előzményei a gazdasági megszorítások idején	Özturan, et al. (2014)
	A kutatás-fejlesztés (K+F) és marketing költségek hatása válságidőszakban, amerikai vállalatok nagymintás panelvizsgálata	Srinivasan et al. (2011)
A vállalati méret szerepe	Menedzsment válaszok a gazdasági válságra – elemzések szektorok és vállalati méret szerinti bontásban; kérdőíves felmérés	Shama (1993).
	A krízismenedzsment esettanulmány alapú megértése – négy angliai kisvállalkozás elemzése	Churchill, Lewis (1984)
	Feltáró elemzés a kisebb, start-up vállalkozások által a gazdasági válságra adott stratégiai válaszokat illetően; kérdőíves felmérés szoftver-vállalatok körében	Herbane (2010)
	Kisvállalkozások reakciója a gazdasági válságra; empirikus felmérés angliai és új-zélandi vállalatok körében	Latham (2009)

*Forrás: saját szerkesztés*

Az 1. táblázatban találhatóak a szakirodalmi kutatások, amelyek a gazdasági válság marketing aspektusait eltérő fókuszpontokkal és módszertannal vizsgálják. A következő részben rátérünk azoknak a tanulmányoknak a részletes ismertetésére, amelyek a jelen kutatás szempontjából relevánsak.

## *2.2 A stratégia és a teljesítmény kapcsolat válságidőszakban*

A recesszió jelentősen meghatározhatja egy vállalat teljesítményét, a hatás azonban eltérő lehet az egyes vállalatok esetében. Vannak olyan vállalatok, amelyek a válságot egyfajta lehetőségnek tekintik, amely során egy intenzívebb marketing következtében képesek megszilárdítani a piaci pozícióikat és megerősíteni a vállalkozásaik helyzetét. Egyes kutatások olyan eredményre vezettek, hogy a proaktív marketing (Srinivasan et al., 2005) még a válság idején is fokozhatja a vállalati teljesítményt. Mirjavadi (2015) Iránban vizsgálta a proaktív marketing hatását a gazdasági válság idején, és alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a proaktív marketing szerepet játszik a piaci és üzleti eredményesség javításában. Hasonló eredményre jutott Köksal és Özgül (2007) egy másik feltörekvő piacon végzett felmérés során. Az eredmények az mutatják, hogy azok a vállalatok, amelyek a válság idején változtatnak a stratégiájukon, képesek magasabb eredményeket elérni. Civi (2013) úgy látja, hogy számos eltérő stratégiát követhetnek a vállalatok, és a marketing területén követett proaktivitás ígéretes eredményekhez vezethet, de hordoz némi kockázatot is. A döntés e tekintetben nem lehet automatikus.

Latham és Braun (2011) a nem egyértelmű eredmények miatt úgy látják, hogy a gazdasági válság idején a stratégia és a teljesítmény összefüggéseinek és hatásmechanizmusainak a mélyebb feltárása ígéretes kutatási terület a jövőt tekintve. Szintézisük alapján a vezető folyóiratok figyelmét eddig némileg elkerülte ez a terület. Meglátásuk szerint még több

erőfeszítésre lenne szükség, hogy megértsük a válság és az arra adott megfelelő stratégiai válaszok hatását a feltörekvő piacokon.

### *2.3 Stratégiai válaszok a vállalati méret szerint*

A vállalati méret egyre fontosabb kutatási terület (Gáti, 2014), és az elmúlt időszakban a kutatók érdeklődéssel kísérték azt is, hogy a válság idején a vállalatok méretük szerint mutatnak-e eltérést a követett magatartásuk tekintetében. Korábbi tanulmányok (Shama, 1993; Churchill, Lewis, 1984) azt mutatják, hogy a recessziók különböző hatást gyakorolnak a kis-, ill. a nagyvállalatokra. Annak ellenére, hogy a kisebb vállalatok sebezhetőbbek, ők is képesek megtalálni a túléléshez szükséges stratégiát a nehezebb időkben is. A jelenlegi kutatási irányzat rámutat arra, hogy a krízis menedzselése során kiemelkedő szerepe lehet a tulajdonosok szemléletének, ezért érdemes törekedni annak megértésére, hogyan alakul ez a válság idején (Herbane, 2011). Az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság például különösen fontos szerepet játszanak a sikeres válságkezelés területén (Smallbone, et al, 2012).

### **3. A kutatás célja és módszere**

A kutatás célja a proaktív marketing piaci teljesítményre gyakorolt hatásának elemzése és a vállalati méret moderáló hatásának azonosítása. A kutatás kérdéseinek megválaszolásához a fentebb ismertetett tanulmányok eredményeit figyelembe véve az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1: A proaktív marketing pozitív hatást gyakorol a piaci teljesítményre;

H2: A kisebb vállalatok esetében a proaktív marketing hatása a piaci teljesítményre gyengébb, mint a nagyobb vállalatok esetében.

A H1 hipotézist támogatja a proaktív marketing területén végzett eddigi kutatások (Srinivasan et al., 2005; Mirjavadi, 2015). A H2 hipotézist pedig azok a kutatási eredmények, amelyek azt mutatják, hogy a válság eltérő hatást gyakorol különböző méretű vállalatokra. A kisebb vállalatoknak jóval szűkösebb belső erőforrásokkal rendelkeznek, mint a nagyobb vállalatok. Ezek közül is kiemelhető a szűkebb vásárlói bázis és a rövidebb termékvonal, amely segítségével a kockázatokat jobban meg lehetne osztani. A külső partnerekkel, mint például beszállítókkal, vevőkkel, pénzügyi szolgáltatókkal szembeni alkupozíciójuk is gyengébb (Smallbone et al., 2012). A proaktív attitűd nem hat közvetlenül vagy azonnal a piaci teljesítményre, és a stratégiák közül is elsősorban a nagyobb erőforrás-igényűek esetében játszik szerepet, mint amilyen az agresszív reklámtevékenység.

A kutatás 2013-ban végzett széleskörű vállalati kérdőíves megkérdezésen alapszik, amely keretében a vállalatok az azt megelőző években követett magatartásukkal kapcsolatos kérdésekre válaszoltak. A mintavételi keretet a KSH adatbázisa adta, ahol rétegzett mintavételi technika segítségével kerültek kiválasztásra a vállalatok méret, iparág és régió szerint. A végső mintanagyság 173 vállalatot tett ki. A 10-nél kisebb vállalatokat kizártuk az elemzésből. A kérdőíveket a marketingért felelős vezető vagy az ügyvezető töltötte ki, ha független marketing pozíció nem volt a vállalatnál.

A proaktív marketing mérésére Srinivasan et al. (2005) által kifejlesztett és tesztelt skála rövidített változatát alkalmaztuk. A válaszadóknak az alábbi három állítás mentén kellett egy ötfokozatú skálán értékelniük egyetértésüket:

- A recesszió a vállalatunk számára egy lehetőség, hogy leelőzzük a versenytársainkat (PM1);

- Vállalatunk felsővezetői számára a recesszió lehetőség arra, hogy az üzleti céljainkat megvalósítsuk (PM2);
- A marketing terveink erősen építettek a recesszió lehetőségeinek kihasználására (PM3).

A piaci teljesítményt két állítással mértük. A válaszadóknak 5 fokozatú skálán kellett értékelniük, hogy az értékesítési árbevétel hogyan alakult az előző évhez (MP1), illetve a versenytársakhoz (MP2) képest.

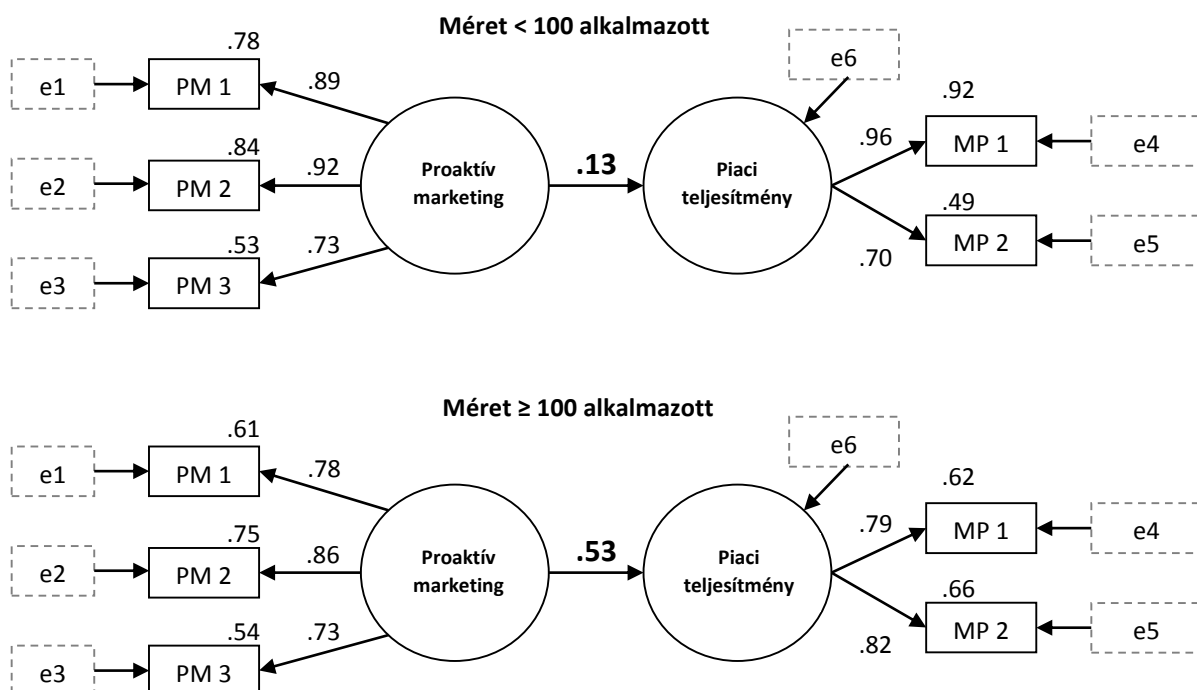
A vállalati méret hatásának meghatározásához az adatokon többszoportos SEM-elemzést végeztünk (Multi-Group Analysis, MGA) AMOS 22-es szoftvercsomag segítségével. Ennek érdekében a mintát két csoportra bontottunk az alkalmazottak száma alapján. Kevesebb, mint 100 főt foglalkoztató cégek a minta 58%-át tették ki, míg az ennél nagyobb vállalatok a maradék 42%-ot.

#### 4. Eredmények

Az elemzés során megállapítottuk, hogy a proaktív marketing hatással van a vállalatok piaci teljesítményére. Amennyiben az adatbázis teljes elemszámára elvégeztük a SEM-elemzést, akkor strukturális együttható szignifikáns összefüggést mutatott ( $r=0,30$ ;  $p=0,000$ ) megfelelő illeszkedés mellett (lásd 2. táblázat). A kapcsolat tehát pozitív hatást mutat, azaz, minél inkább jellemzi proaktivitás az adott vállalat marketing gyakorlatát, annál jobb piaci teljesítményt ér el.

Ugyanezt a kapcsolatot a méret alapján kettéválasztott mintán is elemeztük. Az eredmények azt mutatják (1. ábra), hogy a kisebb vállalatok esetében a kapcsolat jóval gyengébb, statisztikailag nem szignifikáns ( $r=0,13$ ;  $p=0,213$ ). Ugyanakkor a nagyobb vállalatok esetében jóval erősebb, szignifikáns pozitív összefüggést sikerült kimutatni ( $r=0,53$ ;  $p=0,000$ ).

1. ábra A vállalati méret moderáló hatása a proaktív marketing és a piaci teljesítmény közötti kapcsolatra\*



\*SEM-elemzés által becsült standardizált paraméterek

Forrás: saját szerkesztés

Ahhoz, hogy megállapítsuk, hogy a két csoportban mért, a proaktív marketing és a piaci teljesítmény közötti összefüggés egymástól szignifikáns eltér-e, a mérési invariancia-vizsgálat, mint előfeltétel (Milfont and Fischer, 2010) elvégzése után újrabecsültük a modellt úgy, hogy megkötöttük, hogy a strukturális együtthatók egymással megegyezzenek, és megfigyeltük, hogy ennek a kikötésnek milyen hatása volt az illeszkedési mutatókra. Amennyiben az illeszkedési mutatók romlása nagyobb, mint 0,01, akkor elvethető az a hipotézis, hogy a strukturális együtthatók megegyeznek egymással. Esetünkben a mutatók változása nagymértékű „romlást” jelez, miután megkötöttük, hogy a kapcsolat szorosságát mérő együttható a két csoportban becsült mértéke megegyezzen. Ez alapján el kell vetnünk az egyenlőségre vonatkozó feltételezést, és el kell fogadni a H2 hipotézist. A proaktív marketing a kisebb vállalatok esetében kevésbé hat a piaci teljesítményre, mint a 100-nál több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok esetében.

2. táblázat Az illeszkedési mutatók összehasonlítása a megkötés nélküli és a strukturális együtthatók megkötésével futtatott modellek esetében

Illeszkedési mutatók	$\chi^2$	P	RMSEA	NFI	$\Delta$ NFI	TLI	$\Delta$ TLI
Megkötés nélküli modell	14.03	.172	.037	.974	-	.976	-
A strukturális együtthatók megkötésével becsült modell	19.88	.047	.052	.963	.011	.953	.024

*Forrás:* saját szerkesztés

## 5. Következtetések

A kutatásunk során olyan területtel foglalkoztunk, amely növekvő mértékben tart számot a nemzetközi marketingkutatók érdeklődésére. A válságidőszakok mindig is kihívást jelentettek a vállalatok számára, így annak megértése, milyen stratégiával lehet ezeket a periódusokat túlélni, hasznosak lehetnek mind a vállalatvezetők, mind a témában kutató akademikusok számára is.

Jelen kutatás számos ponton járult hozzá a terület jobb megértéséhez. A proaktív marketing skálát, amelyet eddig csak kevés tanulmányban alkalmaztak, – rövidített formában – tesztelésre került egy közép-kelet-európai országban. Bár korábbi tanulmányok számos esetben vizsgálták a vállalati méret szerepét a gazdasági válságban követett stratégia területén, de a proaktív marketing kontextusában még nem került elemzésre. Kutatási eredményeink felhívják a figyelmet, hogy vállalati szemlélet és gyakorlat nem egyformán érvényesül minden vállalat esetében, így tudatosabb alkalmazása nagyobb körültekintést igényel.

A kutatási eredmények alapján további kutatási javaslatokat lehet megfogalmazni. Mivel a proaktivitás a nagyobb vállalatok esetében fejt ki szignifikáns hatást, így az ő körükben javasolt annak vizsgálta, hogy a vezetőkben meglévő kezdeményezőkészség milyen marketingeszközök segítségével lehet sikeresen implementálni. Proaktív szemléletű vállalatokat természetesen találhatunk eltérő vállalati méret esetében is, de rendelkezésre álló erőforrások moderálhatják annak hatását a teljesítményre. Mindemellett a kisebb vállalatok esetében is felmerülhet a kérdés, hogy melyek azok a kritikus erőforrások, amelyek szükségesek a proaktív marketing pozitív hatásainak kiaknázásához.



## Referenciák

- Churchill, N.C., Lewis V.L. (1984): Lessons from small business from recession. *Journal of Small Business Management*, 22, 2, 5-17. o.
- Civi, E. (2013): Marketing strategies to survive in a recession. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 5,3, 254-267 o.
- Favaro, K., Romberger, T., Meer, D. (2009). Five rules for retailing in a recession. *Harvard Business Review*, 87, 4, 64-72. o.
- Gáti M. (2014): A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis- és középvállalatok? A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 20. országos konferenciája, 2014. augusztus 27-29., Szeged.
- Graham, R.C., Frankenberger, K.D. (2011): The earning effects of marketing communication expenditures during recessions. *Journal of Advertising*, 40, 2, 5-24. o.
- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 2, 67–80. o.
- Grossberg, K.A. (2009): Marketing in the Great Recession: an executive guide. *Strategy & Leadership*, 37, 3, 4-8. o.
- Herbane, B. (2010): Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28, 1, 43-64. o.
- Horváth, D., Mitev, A., Bauer, A. (2014): Winning Media Strategies in the Time of the Economic Crisis. *Vezetéstudomány*, 45, 2, 46-55. o.
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D., Dixon, S. (2009): *Business strategies and performance during difficult economic conditions*. London, U.K.: Department for Business Innovation and Skills (BIS).
- Kotler, P., Caslione, J.A. (2009): How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8, 2, 187-191. o.
- Latham, S. (2009): Contrasting Strategic Response to Economic Recession in Start-Up versus Established Software Firms. *Journal of Small Business Management*, 47, 2, 180-201.
- Nickell, D., Rollins, M., & Hellman, K. (2013): How to not only survive but thrive during recession: a multi-wave, discovery-oriented study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28, 5. 455-461. o.
- Köksal, M.H., Özgül, E. (2007): The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (4), 326-342. o.
- Milfont, T. & Fischer, R. (2010): Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3, 1, 111-130. o.
- Mirjavadi, S.M. (2015): The survey of proactive marketing strategies impacts on business performance during recession; Study of active companies in Kaveh Industrial Park. *Journal of Social Issues & Humanities*, 3, 1, 235-245. o.
- Mitev, A., Bauer, A. (2012): A válság hatása a vállalatok marketingtevékenységére. BCE, Versenyképesség Kutató Központ, TM 6. sz. műhelytanulmány, 30 oldal.
- O'Malley, L., Story, V. and O'Sullivan, V. (2011): Marketing in a recession: retrench or invest? *Journal of Strategic Marketing*, 19, 3, 285-310. o.
- Özturan, P., Özsumer, A., & Pieters, R. (2014): The role of market orientation in advertising spending during economic collapse: The Case of Turkey in 2001. *Journal of Marketing Research*, 51, 2, 139-152. o.
- Pearce II, J.A., Michael, S.C. (1997): Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession resistant. *Journal of Business Venturing*, 12, 4, 301-314. o.

- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. (2010): Marketing out of the recession: recovery is coming, but things will never be the same again. *Marketing Review*, 10, 1, 3-23. o.
- Quelch, J.A., Jocz, K.E. (2009): How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, 59, 4, 52-62. o.
- Reeves, M., Deimler, M.S. (2009): Strategies for winning in the current and post-recession environment. *Strategy & Leadership*, 37, 6, 10-17. o.
- Rollins, M., Nickell, D., Ennis, J. (2014): The impact of economic downturns on marketing. *Journal of Business Research*, 67, 1, 2727-2731. o.
- Rosier, E. R. (2011): Marketing strategy in a turbulent environment. *Journal of Strategic Marketing*, 19, 5, 413-419. o.
- Latham, S., Braun, M. (2011): Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*, 4, 2, 96-115. o.
- Sands, S., & Ferraro, C. (2010): Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38, 8, 567-577. o.
- Shama, A. (1993): Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 31, 3, 62-72. o.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., Kitching, J. (2012): Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30, 7, 754-777. o.
- Srinivasan, R., Lilien, G.L., Sridhar, S. (2011): Should Firms Spend More on Research and Development and Advertising During Recessions? *Journal of Marketing*, 75, 3, 49-65. o.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., Lilien, G.L. (2005): Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22, 2, 109-125. o.
- Sternad, D. (2012): Adaptive strategies in response to the economic crisis: A cross-cultural study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions*, 10, 3, 257-282. o.
- Tóth, A. (2013): The Hungarian Crisis: An Austrian School Explanation, *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 22, 1, 175-182. o.